



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.  
SEMBILAN BINTANG LESTARI JEMBER**

*THE EFFECT OF  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, COMPENSATION AND  
MOTIVATION TO EMPLOYEES PERFORMANCE PT. SEMBILAN BINTANG  
LESTARI JEMBER*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Disusun oleh:

**HARISH FAUZAN LUTHFI**

**NIM 120810201212**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2017**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER- FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Harish Fauzan Luthfi  
Nim : 120810201212  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional,  
Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.  
Sembilan Bintang Lestari Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam penyajian substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 2 Juni 2017

Yang menyatakan,

Harish Fauzan Luthfi

NIM 120810201212

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.  
SEMBILAN BINTANG LESTARI JEMBER

Nama Mahasiswa : Harish Fauzan Luthfi

NIM : 120810201212

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 30 Mei 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Muhammad Syaharudin M.M.

NIP. 195509191985031003

Drs. Sunardi M.M.

NIP. 195304031985031001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI****PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. SEMBILAN BINTANG LESTARI JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Harish Fauzan Luthfi**

**Nim : 120810201212**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr.Purnamie Titisari S.E., M.Si.**  
**NIP. 197501062000032001 : (.....)**

**Sekretaris : Drs.Markus Apriono, M.M.**  
**NIP. 196404041989021001 : (.....)**

**Anggota : Dr.Elok Sri Utami M.Si.**  
**NIP. 196412281990022001 : (.....)**



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad, S.E, M.M., Ak.**

**NIP. 197107271995121001**

## PERSEMBAHAN

Puji syukur dengan segala kerendahan hati, saya persembahkan skripsi ini sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terimakasih kepada:

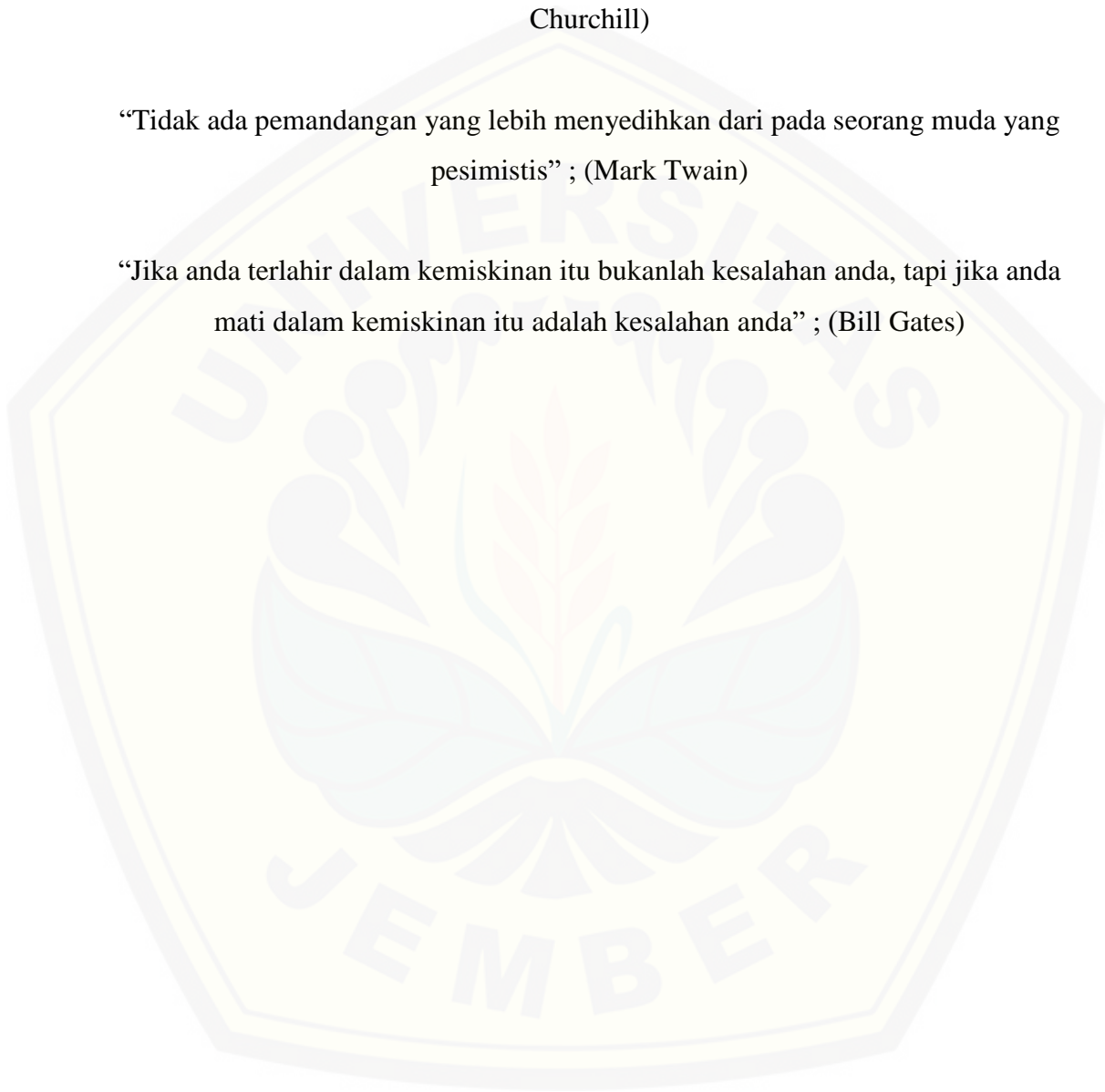
1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini.
2. Ibuku Herna Sulistiyowati tercinta yang selalu sabar memberikan dukungan, do'a, semangat serta yang tidak pernah bosan mengingatkan kepada kebaikan.
3. Ayahku Drs. Agus Luthfi, MSi tercinta yang selalu memberikan motivasi, mengajarkan arti hidup, kegigihan dan perjuangan serta, yang selalu mendoakan di setiap waktu untuk setiap langkah yang saya buat.
4. Kakakku Adhiimsyah Luthfi dan adekku Fitria Luthfi tersayang yang selalu memberikan saya semangat.
5. Bapak Drs.Muhammad Syaharudin M.M. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Drs. Sunardi, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia memberikan waktunya untuk membimbing saya dalam pengerjaan skripsi ini.
6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat. Terimakasih atas dedikasinya selama ini.
7. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember khususnya Jurusan Manajemen yang selalu kubanggakan.
8. Seluruh teman - temanku yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, khususnya teman seperjuangan Manajemen angkatan 2012 yang selalu ada untuk menyemangati, mendukung, dan mengisi hari-hari saya serta menjadikan saya berarti.
9. Rekan kerja di PT. Sembilan Bintang Lestari yang telah memberikan pengalaman kerja dan inspirasi dalam mempersiapkan kehidupan setelah kuliah nanti.

### **MOTTO**

“Keberhasilan adalah kemampuan untuk melewati dan mengatasi dari satu kegagalan ke kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat” ; (Winston Churchill)

“Tidak ada pemandangan yang lebih menyedihkan dari pada seorang muda yang pesimistis” ; (Mark Twain)

“Jika anda terlahir dalam kemiskinan itu bukanlah kesalahan anda, tapi jika anda mati dalam kemiskinan itu adalah kesalahan anda” ; (Bill Gates)





## RINGKASAN

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember;** Harish Fauzan Luthfi; 120810201212; 2017; 85 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

PT. Sembilan Bintang Lestari adalah perusahaan yang bergerak di bidang Properti di Kabupaten Jember. PT. Sembilan Bintang Lestari memiliki gaya kepemimpinan yang baik dan kompensasi yang sesuai, masalah yang terjadi yaitu pada motivasi yang kurang baik terhadap beberapa karyawan bagian marketing yang kinerjanya kurang memuaskan. Hal seperti ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.

Obyek pada penelitian ini adalah karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada seluruh karyawan PT Sembilan Bintang Lestari sebanyak 42 karyawan. Metode analisis data menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dengan variabel independent yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan sebagai variabel dependent. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh peneliti dari objek penelitian secara langsung dengan wawancara dan penyebaran kuesioner terhadap 42 responden. Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung dari objek penelitian dengan data, laporan, struktur organisasi, serta tugas pokok dan fungsi instansi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independent yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent yaitu kinerja karyawan pada PT. Sembilan Bintang Lestari Jember. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### SUMMARY

**THE EFFECT OF STYLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, COMPENSATION AND MOTIVATION TO EMPLOYEES PERFORMANCE PT. SEMBILAN BIINTANG LESTARI JEMBER.** Harish Fauzan Luthfi; 120810201212; 2017; 85 pages; Management Faculty of Economics and Business, University of Jember.

*PT. Sembilan Bintang Lestari is a company engaged in the field of Property in Jember District. PT. Sembilan Bintang Lestari has a good leadership style and appropriate compensation, the problem that occurs is on the lack of good motivation to some employees of the marketing department whose performance is less satisfactory. Things like this can affect employee performance. The purpose of this study to determine whether the leadership style of transformational, compensation and motivation affect the performance of employees of PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.*

*The object of this research is employees of PT. Sembilan Bintang Lestari. The research was conducted by distributing questionnaires to all employees of PT. Sembilan Bintang Lestari with 42 employees. Data analysis method using Multiple Linear Regression Analysis with independent variable that is transformational leadership style, compensation, motivation and employee performance as dependent variable. This study uses quantitative data with primary and secondary data sources. Primary data obtained by researchers from the object of research directly with interviews and distributing questionnaires to 42 respondents. Secondary data obtained by researchers indirectly from the object of research with data, reports, organizational structure, as well as the main tasks and functions of agencies.*

*The results showed that the independent variables of transformational leadership style, compensation and motivation have a significant effect on the dependent variable ie employee performance at PT. Sembilan Bintang Lestari Jember. So it can be concluded that the transformational leadership style, compensation and motivation can affect employee performance.*



## PRAKATA

Puji syukur kepada Allah SWT, karena atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya saya berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saya sangat menyadari dalam penulisan ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E, M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono Msi. Selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M selaku ketua Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Drs. Muhammad Syaharudin M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Drs. Sunardi M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
6. Dr. Purnamie Titisari S.E., M.Si., N. Ari Subagio S.E., M.Si. dan Dr.Elok Sri Utami M.Si. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuan kepada saya sampai akhirnya saya dapat menyelesaikan studi ini.
8. Teristimewa Ibu dan Ayah tercinta, terimakasih teramat atas moril dan materiil, juga semangat, pengorbanan, doa, nasehat, dan kasih sayang, hingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
9. Sahabatku dari SMA serta sahabat kuliah yang telah memberikan semangat dan dorongan sehingga terselesaikannya skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012.
11. Serta seluruh pihak yang telah turut membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat disebut satu persatu. Terima kasih sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak

demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 2 Juni 2016

Penulis



**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>ix</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	7
2.1.2 Kompensasi .....	11
2.1.3 Motivasi.....	15
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	21

2.1.5 Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	24
2.1.6 Pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan .....	25
2.1.7 Pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	25
2.2 Penelitian Terdahulu .....	26
2.3 Kerangka Konseptual .....	27
2.4 Hipotesis Penelitian.....	28
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	30
3.2 Populasi dan Sampel .....	30
3.2.1 Populasi.....	30
3.2.2 Sampel.....	30
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	30
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	31
3.5 Identifikasi Variabel.....	31
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	32
3.7 Skala Pengukuran.....	37
3.8 Metode Analisis Data.....	35
3.8.1 Uji Instrumen .....	35
3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda .....	37
3.8.3 Uji Asumsi Klasik.....	38
3.8.4 Uji Hipotesis .....	38
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....	40
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
4.1 Gambaran Singkat PT. Sembilan Bintang Lestari .....	42
4.1.1 Struktur Organisasi PT. Sembilan Bintang Lestari.....	44
4.2 Karakteristik Responden .....	50

4.2.1 Jenis Kelamin.....	50
4.2.2 Usia .....	51
4.2.3 Tingkat Pendidikan .....	52
4.3 Hasil Analisis Data.....	52
4.3.1 Uji Validitas .....	53
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	54
4.3.3 Uji Normalitas Data .....	55
4.3.4 Analisis Regresi Linier Berganda .....	55
4.3.5 Uji Asumsi Klasik.....	57
4.3.6 Uji Hipotesis .....	59
4.4 Pembahasan.....	60
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Karyawan .....	60
4.4.2 Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja Karyawan .....	61
4.4.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	61
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>63</b>
5.1 Kesimpulan .....	63
5.2 Saran .....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>65</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>68</b>

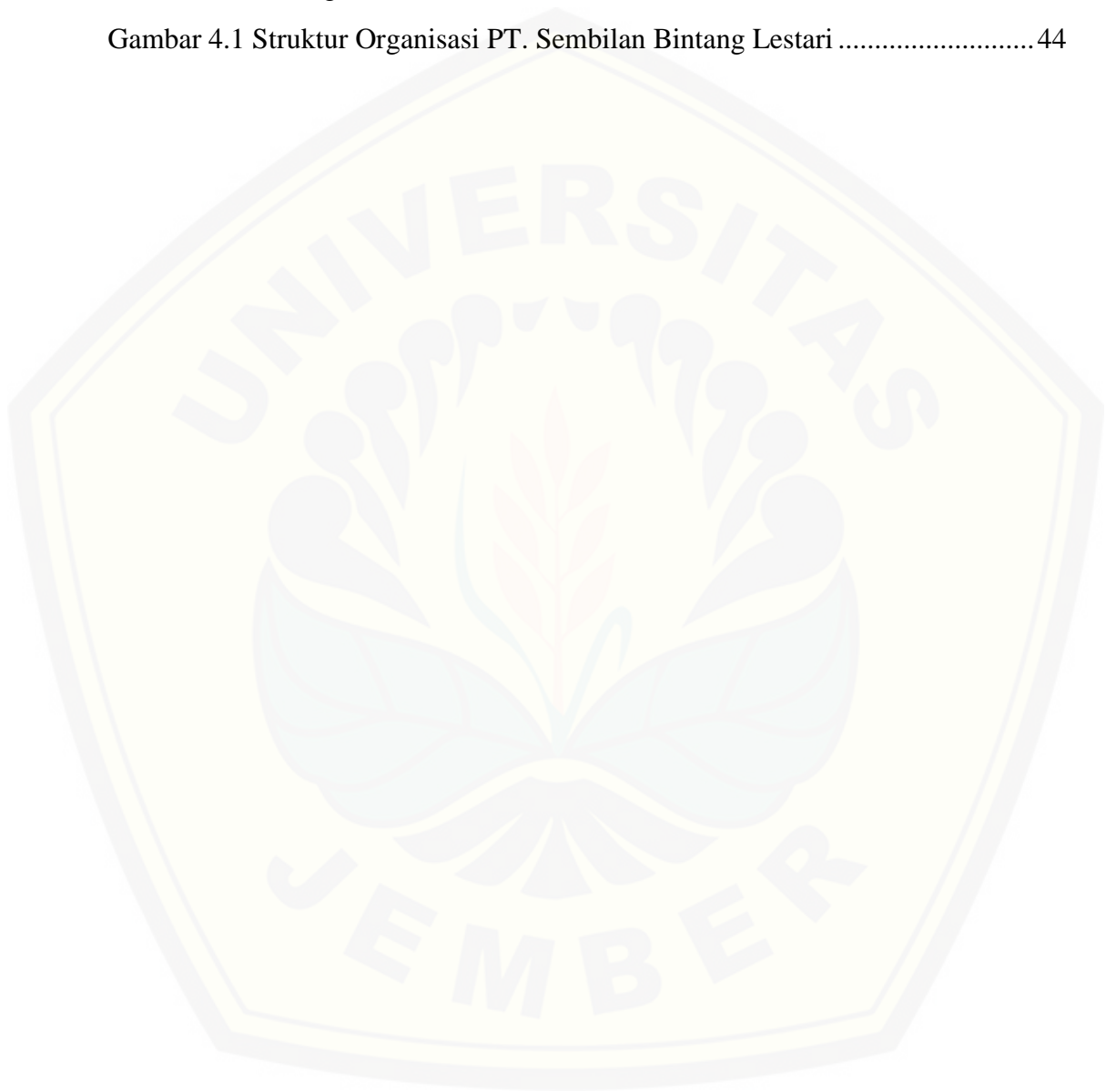
**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
2.2 Penelitian Terdahulu .....	26
4.1 Karakteristik Jenis Kelamin Karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari .....	50
4.2 Karakteristik Usia Karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari.....	51
4.3 Karakteristik Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari .	52
4.4 Hasil Uji Validitas .....	53
4.5 Hasil Uji Reliabilitas .....	54
4.6 Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	55
4.7 Hasil Uji Multikolinieritas .....	58
4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	59
4.9 Uji Hipotesis .....	60



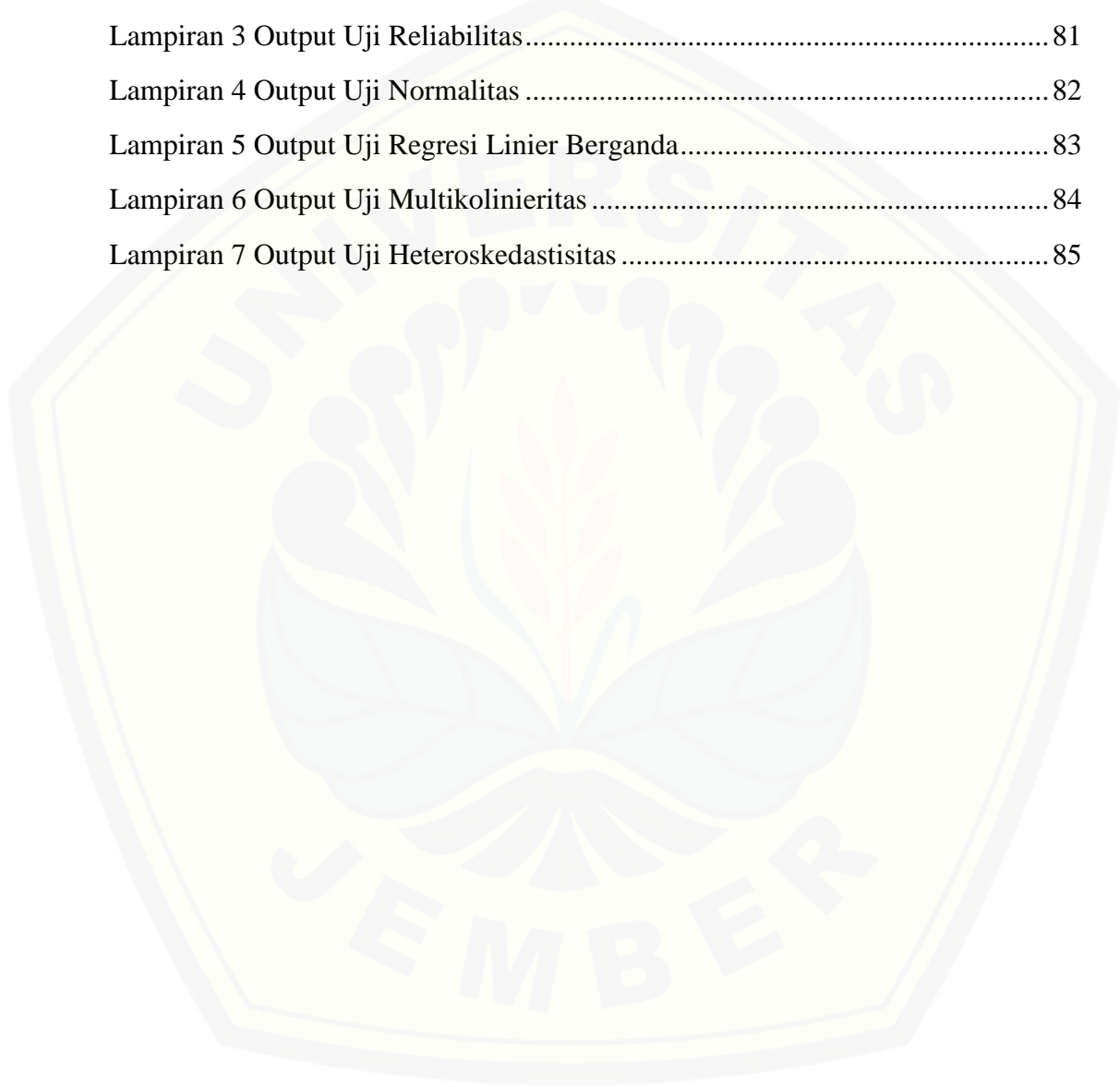
**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	27
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Sembilan Bintang Lestari .....	44



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	68
Lampiran 2 Output Uji Validitas .....	77
Lampiran 3 Output Uji Reliabilitas.....	81
Lampiran 4 Output Uji Normalitas .....	82
Lampiran 5 Output Uji Regresi Linier Berganda.....	83
Lampiran 6 Output Uji Multikolinieritas .....	84
Lampiran 7 Output Uji Heteroskedastisitas .....	85



## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu sumber daya perusahaan yang sangat penting dan penggerak utama atas segala aktivitas kegiatan perusahaan, sehingga perlu adanya perhatian yang serius. Perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta manajemen yang mampu mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak perusahaan.

Perusahaan yang menjadi objek pada penelitian ini adalah PT. Sembilan Bintang Lestari. PT. Sembilan Bintang Lestari merupakan salah satu perusahaan di Jember yang bergerak di bidang properti. Besarnya pangsa pasar dan banyaknya kompetitor membawa arus persaingan dalam industri properti di Jember menjadi sangat ketat. Kondisi seperti itu menuntut perusahaan untuk memiliki kinerja yang tinggi agar bisa bertahan dan bersaing. Perkembangan bidang properti harus diimbangi dengan pemilihan sumber daya yang tepat dan juga memiliki kinerja yang baik. Peran perusahaan seperti gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi dapat mendukung kinerja seluruh karyawannya. PT. Sembilan Bintang Lestari dalam menjalankan perusahaannya selalu memberikan pengarahan serta perhatian terhadap karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan dapat meningkatkan kinerjanya. Perusahaan juga memberikan kompensasi yang baik untuk karyawan agar mereka dapat merasa nyaman dalam bekerja dan memenuhi kebutuhannya. Selain itu PT. Sembilan Bintang Lestari juga ikut memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya dengan memberikan reward kepada karyawan yang memiliki kinerja yang memuaskan.

Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi merupakan bagian penting dari Kinerja Karyawan dari pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan mencegah tujuan

yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasar kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan sumber daya manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns (1978) yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Sedangkan menurut Robbins (2007: 471) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan, dan mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Kepemimpinan transformasional ini memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif, dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin. Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai

berdasarkan kepercayaan, dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka, membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif, serta membangun budaya organisasi yang dapat meningkatkan performa organisasinya melalui peningkatan kinerja pegawai dan sebagainya. Dengan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Sembilan Bintang Lestari, karyawan merasa nyaman dan loyal dalam bekerja. Pimpinan selalu membimbing dan mengembangkan kreativitas karyawan agar dapat memecahkan masalah-masalah secara efektif. Hal tersebut yang membuat perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan properti di Jember yang semakin banyak.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan yaitu kompensasi, kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi merupakan istilah yang luas dan berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh pegawai dari organisasi dimana mereka bekerja. Kompensasi salah satu rangsangan penting bagi para karyawan dalam suatu perusahaan. Tingkat kompensasi hanya merupakan dorongan utama hingga pada tarif dimana kompensasi itu belum mencukupi kebutuhan hidup para karyawan sepantasnya. kompensasi merupakan salah satu syarat perjanjian kerja yang diatur oleh pengusaha dan buruh atau karyawan serta pemerintah. Menurut Dessler G. (2013:7), kompensasi merupakan semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka. Secara garis besar kompensasi terdiri dari dua komponen yakni (1) pembayaran keuangan langsung (*direct payment*) dalam bentuk gaji, upah, intensif, komisi dan bonus, dan (2) pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi, dan liburan. Dari pernyataan diatas menunjukkan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan guna meningkatkan prestasi kerja dengan meningkatnya kinerja karyawan tersebut menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Sistem kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dapat memotivasi agar terwujud pekerjaan yang lebih produktif



dan berkualitas. Dalam hal ini, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang telah di kerjakan oleh karyawan. Pemberian kompensasi selalu diberikan tepat waktu agar mereka merasa puas sehingga timbal balik yang diberikan kepada perusahaan dapat optimal dan tujuan dari perusahaan akan mudah dicapai.

Selain gaya kepemimpinan dan kompensasi hal lain yang mempengaruhi kinerja yaitu motivasi. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2008:141) adalah penggerak daya yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dalam pemberian motivasi, seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien, dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Untuk memberikan dorongan dan menggerakkan orang-orang agar bersedia bekerja semaksimal mungkin perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan. Motivasi menunjukkan agar pimpinan mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada bawahannya agar menyediakan waktunya guna melakukan usaha yang diperlukan untuk memperoleh saran-saran dan rekomendasi-rekomendasi mengenai masalah yang dihadapi. Untuk itu diperlukan keahlian pimpinan untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Pada PT. Sembilan Bintang Lestari ini pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawannya pada saat briefing rutin setiap pagi. Hal ini dilakukan agar karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, khususnya untuk para marketing. Pimpinan lebih sering memberikan motivasi khusus kepada marketing. Karena ada beberapa marketing yang kinerjanya masih kurang memuaskan. Mereka cenderung menunggu konsumen di kantor, bukan mencari konsumen. Sehingga karyawan dengan cara kerja seperti itu sering kali tidak mencapai target penjualan.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sembilan Bintang Lestari Jember? ;
- b. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sembilan Bintang Lestari Jember? ;
- c. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sembilan Bintang Lestari Jember?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Sembilan Bintang Lestari Jember;
- b. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sembilan Bintang Lestari Jember;
- c. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Sembilan Bintang Lestari Jember

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu bagi perusahaan, peneliti, dan akademisi.

### a. Perusahaan

Diharapkan perusahaan dapat mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

### b. Peneliti Lain

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengembangan ilmu pengetahuan dalam kajian sumber daya manusia serta dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

c. Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan konsep teori gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan motivasi kaitannya dengan kinerja karyawan.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Bass (dalam Wutun, 2001), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas mereka. Pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Menurut Burns dalam Safaria (2004 : 62), kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional merupakan seorang agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan.

Menurut Robbins (2007: 471) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi

bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Bass dan Avolio (1990, dalam Suryanto, 2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen perilaku, yaitu:

1. *Idealized Influence* adalah perilaku seorang pemimpin transformasional yang memiliki keyakinan diri yang kuat, selaluhadir di saat-saat sulit, memegang teguh nilai-nilai moral, menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya, yang bervisi jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti, dan agar bawahan mau mengikutinya secara suka rela, ia menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut.
2. *Individualized Consideration*, adalah perilaku pemimpin transformasional, di mana ia merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat belajar pada para karyawannya, memberi kesempatan belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian, dan baginya adalah kunci kesuksesan sebuah karya.
3. *Inspirational Motivation*, adalah upaya pemimpin transformasional dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantangnya bawahan mencapai standar yang tinggi. Pemimpin transformasional akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karenanya, pemimpin transformasional menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu. Bagi pemimpin transformasional kata adalah senjata utamanya, dengan 'kata' pula ia bangkitkan semangat bawahan. Pemimpin transformasional akan menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka, bicara dengan antusias dan optimis.

4. *Intellectual Stimulation*. Imajinasi, dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak bawahan berkreasi. Pemimpin transformasional berusaha mengajak bawahan untuk berani menentang tradisi uang, dan mengajak pula bawahan untuk bertanya tentang asumsi lama. Pemimpin transformasional menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir, oleh karenanya, pemimpin transformasional mengajak bawahannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji dan jika perlu mengganti kepercayaan itu.

Sedangkan menurut Bass dalam Wutun (2001) kepemimpinan transformasional memiliki lima aspek yaitu:

1. *Attributed Charisma*, pemimpin yang memiliki kharisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakanyang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi.
2. *Idealized Influence*, pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.
3. *Inspirational Motivation*, pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan.
4. *Intelectual Stimulation*, pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
5. *Individualized Consideration*, pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi.

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010: 263) :

1. Kharisma



Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

## 2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

## 3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

## 4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk lebih jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.



### 2.1.2 Kompensasi

#### 1. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, Karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan. Menurut Hasibuan (2012 : 118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

##### a. Ikatan Kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

##### b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

f. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2007,6), antara lain sebagai berikut :

- a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja. Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
- b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan. Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- c. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

- d. Produktivitas Kerja Karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
- e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang
- f. Biaya Hidup/Cost of Living. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.
- g. Posisi Jabatan Karyawan. Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
- h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
- i. Kondisi Perekonomian Nasional. Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqualified unemployment).

- j. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

Indikator kompensasi yang di kemukakan oleh Husein Umar (2007:16) adalah :

1. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

2. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

4. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

5. Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

6. Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

## 7. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

### 2.1.3 Motivasi

#### 1. Pengertian Motivasi

Menurut Azwar (2000: 15), motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2005: 143), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Arep dan Tanjung (2003: 18), motivasi adalah sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi menurut Arep dan Tanjung (2004:11) adalah sebagai berikut:

#### a. Bekerja sesuai standar

Pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

#### b. Senang dalam bekerja

Sesuatu yang dikerjakan karena adanya dorongan motivasi yang mendorongnya akan membuat seorang senang melakukan pekerjaannya.

#### c. Merasa berharga

Seseorang akan merasa berharga ketika melakukan suatu pekerjaan yang didorong motivasi dari dalam dirinya ataupun dari luar.

#### d. Bekerja keras

Seseorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang telah ditetapkan.



- e. Sedikit pengawasan  
Kinerja akan dipantau dirinya sendiri dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan.
2. Tujuan Motivasi  
Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2005), antara lain :
    - a. Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan,
    - b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
    - c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
    - d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
    - e. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi karyawan;
    - f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
    - g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
    - h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan;
    - i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Dalam hal pemberian motivasi ini pimpinan harus mampu melihat situasi serta suasana kerja para karyawan pada saat bekerja, hal ini berguna untuk memberikan motivasi pada saat kapan para karyawan diberikan motivasi, baik itu motivasi positif maupun negatif. Secara garis besarnya, menurut Hasibuan (2005) motivasi terdiri dari:

1. Motivasi positif (*incentive positif*), maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkatkan karena umumnya manusia senang yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (*incentive negatif*), maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberi hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik, dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.



Dalam prakteknya kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan, Insentif (positif/negatif) harus sesuai dengan perjanjian, penggunaan harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih prestasi kerja yang diinginkan. Upaya memotivasi karyawan, seorang pimpinan harus mencari waktu yang tepat sesuai situasi dan kondisinya. Situasi yang dapat dipilih oleh pimpinan untuk memotivasi karyawan dilaksanakan secara terencana dalam pertemuan atau rapat yakni seperti berikut :

- a. Waktu memberikan tugas kepada bawahan.
- b. Waktu mengecek bawahan
- c. Waktu memberikan pengarahan untuk suatu tugas
- d. Waktu pimpinan melakukan percakapan ringan dengan karyawannya secara spontan dan santai.

### 3. Teori Motivasi

Teori motivasi dimaksudkan untuk menentukan apa yang terjadi, motivasi orang-orang dalam pekerjaannya. Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi unsur pemimpin, sebab seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain, apabila mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi karyawan. Diantara berbagai teori motivasi menurut para ahli dijelaskan sebagai berikut :

#### 1) Teori Kebutuhan (*Maslow Model's*)

Model Maslow ini sering disebut sebagai model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Kebutuhan tersebut antara lain :

- a. Kebutuhan fisiologis  
Kebutuhan akan merasa lapar, haus, perlindungan dan kebutuhan ragawi lainnya.
- b. Kebutuhan akan keamanan  
Kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

c. **Kebutuhan sosial**

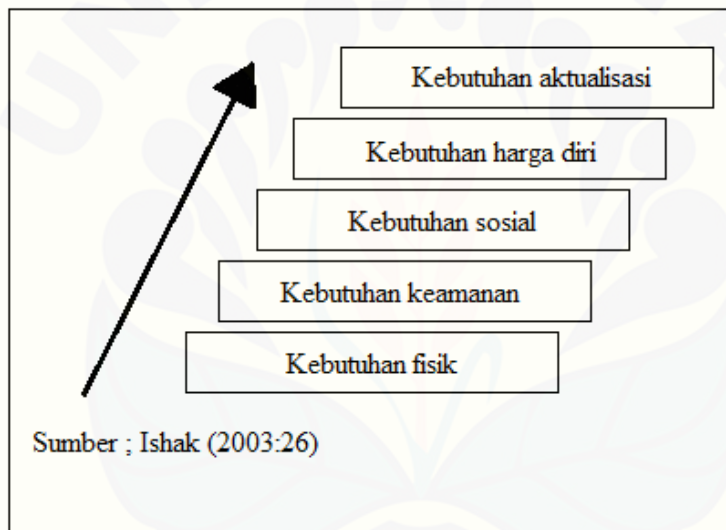
Kebutuhan akan kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.

d. **Kebutuhan Penghargaan**

Meliputi faktor rasa hormat internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

e. **Kebutuhan aktualisasi diri**

Dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu, yaitu mencakup pertumbuhan mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.



Gambar 2.1 Hierarki kebutuhan menurut Maslow

2) **Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)**

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$M = f ( R \ \& \ C )$$

M = Motivasi

R = Reward (penghargaan) – primer/sekunder

C = *Consequens* (akibat) – positif/negatif

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan punishment yang akan dialaminya nanti (Arep Ishak, 2003:35-37). Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pemimpin untuk meningkatkan

atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seseorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Jenis *reinforcement* ada empat, yaitu :

1. *Positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif.
2. *Negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghenikan keadaan yang tidak disukai.
3. *Extinction* (perbedaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali.
4. *Punishment* (hukuman), yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

*Reward* adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu :

1. Gaji, keuntungan, liburan
2. Kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik

Sistem yang efektif untuk pemberian reward (penghargaan) kepada para karyawan harus :

1. Memenuhi kebutuhan pegawai
2. Dibandingkan dengan reward yang diberikan oleh perusahaan lain
3. Mendistribusikan secara wajar dan adil
4. Dapat diberikan dalam berbagai bentuk
5. Dikaitkan dengan prestasi.

### 3) Teori Motivasi Higiene

Teori motivasi Higiene dikemukakan oleh Herzberg dalam Martono (2000:167) mengemukakan teori ini sebagai teori dua faktor. Faktor yang pertama adalah faktor yang mampu memanfaatkan dan mendorong untuk bekerja dengan baik. Faktor yang pertama disebut motivator yang terdiri atas :

- a. Prestasi (*achivement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Tanggung jawab (*responsibility*)
- d. Pengembangan (*advencement*)
- e. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Faktor kedua adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai dan disebut faktor lingkungan yang terdiri dari :

- a. Supervisi (*technical supervision*)
- b. Kondisi kerja (*working condition*)
- c. Gaji dan insentif (*wages and incentive*)
- d. Kebijakan dan administrasi organisasi (*organization policy and administration*)
- e. Hubungan antar pribadi (*interpersonal supervision*)

Faktor lingkungan tersebut tidak memberikan motivasi tetapi dapat menimbulkan kepuasan kerja. Bila faktor lingkungan tersebut memadai dalam suatu pekerjaan akan dapat membawa ketentraman pekerja, namun bila faktor-faktor ini tidak memadai, maka orang-orang akan tidak terpuaskan. Faktor lingkungan ini menggambarkan hubungan dengan lingkungan tempat karyawan melaksanakan pekerjaan.

#### 4) Teori Kebutuhan Mc. Clelland

Clelland dalam Robbins (1996:205) mengemukakan teori kebutuhan yang memfokuskan pada tiga kebutuhan, yaitu :

- a. Kebutuhan prestasi (*an-Ach-achivement needs*)

Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar.

- b. Kebutuhan Kekuasaan (*n pow-need for power*)

Kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dengan cara yang apabila orang-orang itu tanpa dipaksa tidak berperilaku demikian.

- c. Kebutuhan afiliasi (*n aff-needs for affiliation*)

Hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

- d. Teori X dan Teori Y dari Mc. Gregor

Teori ini bisa dipergunakan untuk menjelaskan pemberian motivasi pada bawahan. Untuk menerapkan teori ini, seorang supervisor (manajer) perlu melihat kebutuhan apa yang akan dicari karyawannya. Bila yang dirisaukan karyawan adalah gaji dan keamanan maka manajer perlu meningkatkan kebutuhan sekunder (kasih sayang) maka manajer (supervisor) perlu mengadakan hubungan yang baik (teori Y).

a. Asumsi Teori X

1. Karyawan rata-rata malas bekerja.
2. Karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab.
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi.
4. Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri.

b. Asumsi Teori Y

1. Karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan.
2. Dapat memikul tanggung jawab.
3. Berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi.
4. Karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

#### 2.1.4 Kinerja Karyawan

##### A. Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut As'ad (2003) kinerja (job performance) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Moehriono



(2010:61) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Moehriono (2010: 63-64) dalam suatu organisasi dikenal ada 3 (tiga) jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja Operasional (*Operation Performance*). Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya, yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
2. Kinerja Administratif (*Administrative Performance*). Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja Strategik (*Strategic Performance*). Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika karyawan tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Sementara itu, dalam kaitannya dengan indikator kinerja karyawan, menurut Moehriono (2010: 80) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :



- a. Efektif  
Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien  
Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas  
Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu  
Indikator ini mengukur ini apakah pekerjaan sudah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktifitas  
Indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan  
Indikator ini mengukur kesehatan organisasi serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Menurut As'ad (2003:48) pengukuran atau indikator kinerja yang bisa digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. *Qualitas* (kualitas)  
Yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang ditetapkan.
- b. *Quantity* (kuantitas)  
Yaitu jumlah yang dihasilkan (misal: jumlah unit)
- c. *Timeliness* (ketepatan waktu)  
Yaitu sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi kerja lain.
- d. *Cost Effectiveness* (penggunaan sumber daya)  
Yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya perusahaan (manusia, teknologi, dan keuangan) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi.

- e. *Need for Supervision* (melakukan pekerjaan tanpa diawasi)  
Yaitu tingkat sejauh mana karyawan dapat melakukan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.
- f. *Interpersonal Impact* (kepribadian diri)  
Yaitu tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama antar rekan kerja bawahan.

#### B. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

#### 2.1.5 Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Jika pemimpin berhasil memengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins, 2010: 263).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat dan berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap

pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

#### **2.1.6 Pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. (Mathis dan Jackson, 2000). Secara sederhana kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Simamora (2004:530) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologinya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk karir mereka. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anorki Herian Dito (2010) dengan skripsinya yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan PT. Slamter Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Varian Intervening" menunjukkan hasil bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.7 Pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Azwar (2000: 15), motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan motivasi yang dimiliki oleh para karyawan, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus di pertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat pegawai termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka

akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal. Motivasi merupakan suatu semangat yang tercermin dalam kedisiplinan kerja, sehingga akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi setiap pegawai/karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai acuan penelitian yang akan datang. Beberapa penelitian terdahulu di nyatakan dalam tabel berikut :

Tabel 1. Daftar Penelitian Terdahulu yang Berkaitan dengan Penelitian

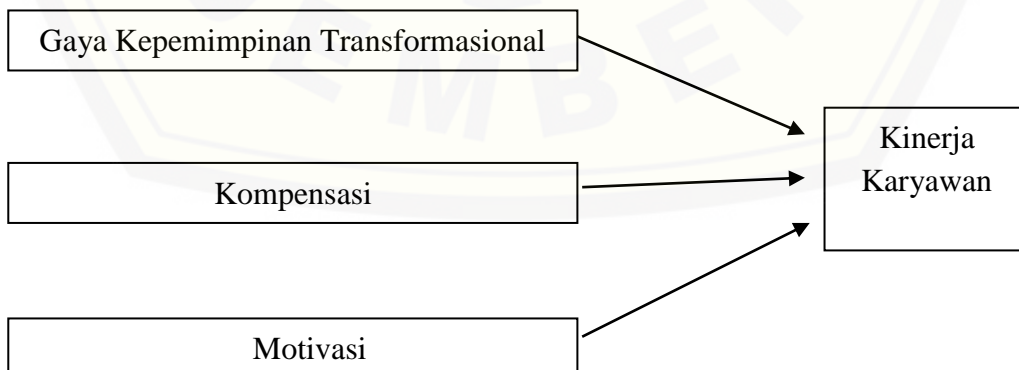
Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
Suharto dan Budhi Cahyono (2005)	Budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Astrid Tanjung Sari (2008)	Mutasi kerja, kompensasi, kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Pemberian kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan
Aang Kunaifi (2015)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Arief Hermawan (2014)	Motivasi, Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja	Regresi Linier Berganda	Motivasi, pelatihan kerja, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, Motivasi, pelatihan kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja
Eva Nuria Arifin (2013)	Kompensasi, Motivasi, Kinerja	Analisis Jalur	Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, motivasi berpengaruh terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi

Sumber : Penelitian Terdahulu

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel terikat. Kerangka konseptual di bawah ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi memberikan pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.

Menurut Robbins (2007: 471) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Aang Kunaifi pada tahun 2015 yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.

2. Kompensasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.

Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan. Hal tersebut di dukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Astrid Tanjung Sari (2008) yang menyatakan variabel kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan.



H2 : Kompensasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.

3. Motivasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.

Menurut Azwar (2000: 15), motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2005: 143), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Budhi Cahyono (2005) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Motivasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat peneliti untuk memecahkan masalah, Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang menjelaskan hubungan antara variabel–variabel yang diajukan dalam penelitian serta pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dan menguji hipotesis yang diujikan.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

#### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2001:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari sebanyak 42 orang.

#### **3.2.2 Sampel**

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sampel jenuh atau sensus. Dimana sampel jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan jumlah populasi yang dimiliki PT. Sembilan Bintang Lestari sebanyak 42 responden.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan peneliti adalah:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari Jember yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri serta arsip atau laporan yang tersedia dan informasi tentang beberapa hal yang berkaitan dengan keadaan objek penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi arsip yang tersedia pada PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian. Data yang didapat adalah gambaran umum tentang gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sembilan Bintang Lestari Jember.

2. Kuesioner

Pengumpulan data dengan memberikan kuesioner kepada para responden, kemudian diisi sesuai pendapat masing-masing responden. Data yang didapat adalah tentang data gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel bebas atau *Independent Variable* (X):

1. Gaya kepemimpinan transformasional (X1)
2. Kompensasi (X2)
3. Motivasi (X3)

b. Variabel terikat atau *Dependent Variable* (Y) adalah Kinerja Karyawan.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel Bebas

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pimpinan PT. Sembilan Bintang Lestari untuk memberikan inspirasi dan memotivasi karyawannya untuk mencapai hasil-hasil yang direncanakan.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menurut Robbins (2010 :263) adalah:

1) Kharisma

Sikap yang mewujudkan keinginan atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Pemimpin atau direktur PT. Sembilan Bintang Lestari memiliki ciri diantaranya, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi.

2) Motivasi Inspiratif

Pimpinan PT. Sembilan Bintang Lestari bertindak dengan cara memotivasi bawahan dan selalu memberi inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti tantangan dalam pemberian tugas.

3) Stimulasi Intelektual

Pimpinan PT. Sembilan Bintang Lestari mendorong karyawan untuk memikirkan cara baru dalam menyelesaikan tugasnya, dan diharapkan karyawan akan menjadi orang yang kreatif dalam bekerja.

4) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa direktur PT. Sembilan Bintang Lestari selalu memperhatikan karyawannya, dan memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati

b. Kompensasi (X2)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari sebagai balas jasa untuk kerja mereka, dan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Hasibuan (2012:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1) Gaji

PT. Sembilan Bintang Lestari selalu memberikan gaji kepada karyawan setiap bulan sesuai dengan kebijakan yang telah disepakati.

2) Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

3) Upah insentif

Setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan diluar jam kerja selalu diberikan insentif oleh PT. Sembilan Bintang Lestari

4) Asuransi

PT. Sembilan Bintang Lestari membverikan asuransi kepada setiap karyawannya.

5) Fasilitas kantor

Dalam menjalankan tugas, karyawan selau diberi fasilitas oleh perusahaan untuk memberi kenyamanan dalam bekerja.

c. Motivasi (X3)

Motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya dan kondisi yang mampu menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan pribadi maupun untuk PT. Sembilan Bintang Lestari.

Menurut Arep dan Tanjung (2003: 11) indikator orang bekerja dengan motivasi adalah sebagai berikut:

1) Bekerja sesuai standar



Karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2) Senang dalam bekerja

Dalam bekerja, apabila karyawan telah paham dan merasa nyaman dalam pekerjaannya maka ia akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja.

3) Merasa berharga

Setiap pekerjaan yang dilakukan selalu dihargagai oleh perusahaan dan dipercaya untuk dapat terus meningkatkan kinerjanya.

4) Bekerja keras

Selalu giat dalam bekerja tanpa pernah mengeluh dalam menyelesaikan pekerjaan.

5) Sedikit pengawasan

Dengan tidak merasa selalu diawasi, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan karyawan dapat merasa bahwa dirinya telah dipercaya perusahaan dalam melaksanakan tugasnya.

2. Variabel Terikat

1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari sesuai dengan tugas yang di bebankan kepada karyawan. Menurut As'ad (2003:48) pengukuran atau indikator kinerja yang bisa digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

a. *Qualitas* (kualitas)

Yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang ditetapkan.

b. *Quantity* (kuantitas)

Yaitu jumlah unit rumah yang terjual

c. *Timeliness* (ketepatan waktu)

Yaitu sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi kerja lain.



- d. *Cost Effectiveness* (penggunaan sumber daya)  
Yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya perusahaan (manusia, teknologi, dan keuangan) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi.
- e. *Need for Supervision* (melakukan pekerjaan tanpa diawasi)  
Yaitu tingkat sejauh mana karyawan dapat melakukan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.
- f. *Interpersonal Impact* (kepribadian diri)  
Yaitu tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama antar rekan kerja bawahan.

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya skala interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut yang digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Penelitian ini menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Kuncoro, 2007:20). Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pertanyaan.

Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Skor 5 jawaban sangat setuju (SS)
- b. Skor 4 jawaban setuju (S)
- c. Skor 3 jawaban kurang setuju (KS)
- d. Skor 2 jawaban tidak setuju (TS)
- e. Skor 1 jawaban sangat tidak setuju (STS)

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

Menurut Sugiyono (2005:137) dengan menggunakan instrument yang valid dan reliable dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan

menjadi valid dan reliable. Jadi instrument yang valid dan reliable merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

a. Uji Validitas

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Menurut Husein (2002: 111), uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Product moment pearson*, rumusnya yaitu :

Dimana :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}} = \text{korelasi}$$

Koefisien

X = Nilai variabel bebas

Y = Nilai variabel terikat

n = Jumlah data (responden / populasi)

Dasar pengambilan keputusan (Santoso S, 2004 : 276) :

1. Jika r hasil positif, serta r hasil > r tabel, maka butir atau variabel tersebut Valid.
2. Jika r hasil positif, dan r hasil < r tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak Valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:41). Jadi dapat dikatakan bahwa uji reliabilitas adalah alat ukur yang dapat dilakukan berkala dengan tingkat perbedaan yang sedikit atau relatif sama dan konsisten. Pengukuran reabilitas dapat dilakukan dengan cara *one shot* melalui uji *statistic cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan *cronbach alpha* >0,60 (Nunnali, dalam Ghozali, 2005:42). Adapun rumus yang digunakan :

$$\alpha = \frac{(K)\text{cov/ var}}{1 + (K - 1)\text{cov/ var}}$$

Dimana :

- $\alpha$  = Alpha
- K = Jumlah butir dalam skala
- Cov = Rerata kovarian diantara butir
- Var = Rerata varians dari butir

c. Uji Normalitas Data

Pengujian kenormalan data dilakukan untuk mengetahui data yang dianalisis berdistribusi normal atau tidak (Priyanto,2008:28) uji kenormalan data dapat dilakukan dengan menggunakan SPSS. Dalam penelitian ini, uji kenormalan data dilakukan dengan *kolmogorov-smirnov*. Test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada saat variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov Test* adalah sebagai berikut :

- d. Jika signifikan  $> 0,005$  maka data tersebut berdistribusi normal
- e. Jika signifikan  $< 0,005$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

### 3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan digunakan fungsi regresi linear berganda yang menurut Supranto (2003: 204) diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

- Y = Variabel dependen
- $\alpha$  = Bilangan konstanta
- $\beta_1 \beta_2 \beta_3$  = Koefesien regresi

$X_1 X_2 X_3$  = Variabel independen  
 $\epsilon$  = Kesalahan residual (error)

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Menurut Sugiyono (2010:4) Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala multikolinearitas, gejala heteroskedastisitas dan gejala autokorelasi.

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas merupakan uji asumsi yang dilakukan guna untuk mengetahui bahwa antara variabel-variabel independen dalam suatu model tidak ada hubungannya atau tidak berkorelasi antara satu dan lainnya. Menurut Gujarati (2003:70) untuk mendeteksi dan mengetahui adanya gejala multikolinearitas yaitu dengan menganalisa nilai *Tolerance* dan VIF (*Varian Inflation Faktor*), dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika nilai VIF  $> 10$  dan *Tolerance*  $< 0,1$  maka dapat disimpulkan bahwa dalam persamaan regresi terdapat masalah multikolinieritas.
- 2) Jika nilai VIF  $< 10$  dan *Tolerance*  $> 0,1$  maka dapat disimpulkan bahwa dalam persamaan regresi terdapat masalah multikolinieritas.

#### b. Uji Heteroskedasitas

Uji heteroskedasitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah suatu model terdapat varian yang tidak sama dalam semua pengamatan. Penelitian ini menggunakan uji Glejser (*Glejser Test*) dalam menguji ada tidaknya heteroskedasitas. Pengujian heteroskedasitas dengan uji Glejser dilakukan dengan meregresikan nilai residual dan nilai absolut terhadap seluruh variabel bebas, jika nilai signifikan  $> 5\%$  maka tidak terjadi heteroskedasitas (Gujarati, 2003:93).

### 3.8.4 Uji Hipotesis

#### 1. Uji t

Hipotesis menyatakan bahwa diduga variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terkait. Untuk menguji kebenaran hipotesis ini digunakan pengujian koefisien regresi secara parsial atau uji t pengujian

koefisien regresi tersebut menggunakan uji statistik sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{s_b}$$

Keterangan :

- t = hasil hitung
- b = koefisien regresi variabel bebas
- s<sub>b</sub> = kesalahan standart koefisien regresi

Langkah langkah pengujian hipotesis sebagai berikut :

1) Merumuskan hipotesis

H<sub>01</sub> = kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>a1</sub> = kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>02</sub> = kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>a2</sub> = kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>03</sub> = motivasi tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>a3</sub> = motivasi tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

2) Menentukan tingkat signifikansi yaitu 1%, 5%, atau 10%

3) Aturan pengambilan keputusan :

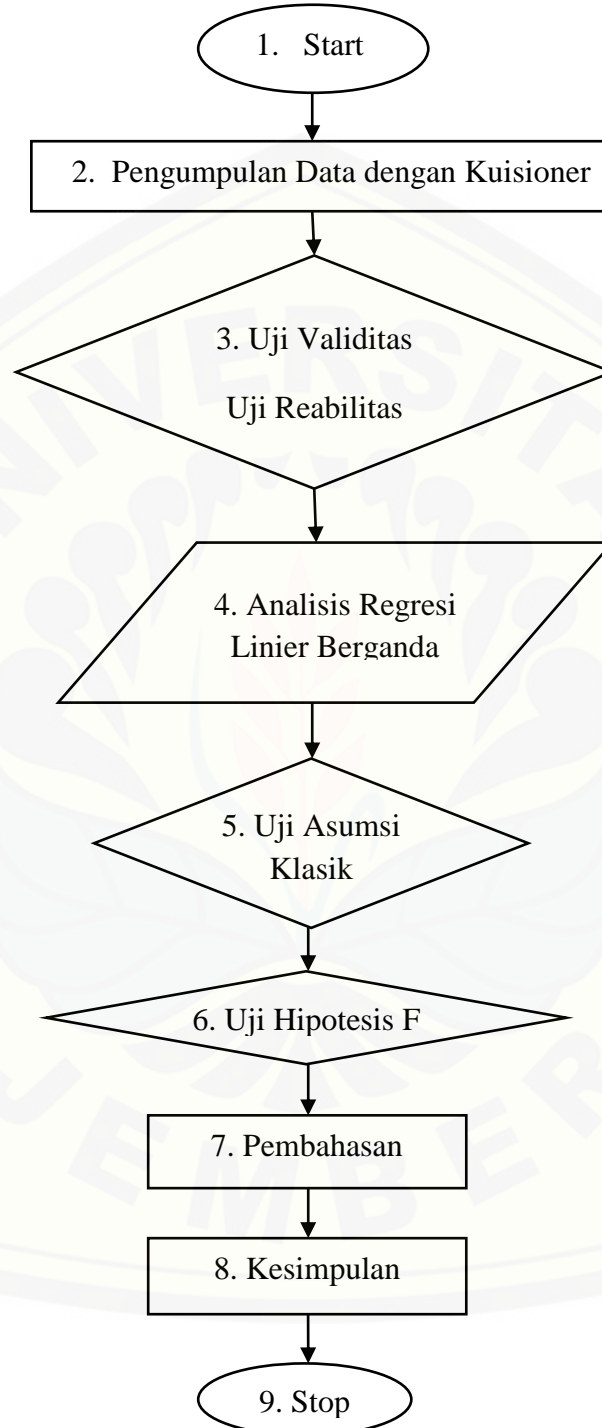
Uji ini dilakukan dengan melihat signifikansi tabel *coefficients* pada hasil regresi dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Jika nilai signifikansi yang dihasilkan  $< \alpha$ , maka H<sub>0</sub> ditolak
- b) Jika nilai signifikansi yang dihasilkan  $> \alpha$ , maka H<sub>0</sub> diterima



### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2: Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. *Start* adalah tahap persiapan sebelum melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data adalah mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian wawancara dan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
3. Uji validitas dan uji reliabilitas adalah untuk mengetahui layak tidaknya alat pengukuran yang digunakan dan untuk mengetahui ketepatan konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu.
4. Analisis regresi linear berganda adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial dan simultan.
5. Uji asumsi klasik merupakan pengolahan data berikutnya yaitu dengan melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang dikembangkan yaitu mencari tahu ada tidaknya permasalahan dalam suatu model.
6. Uji hipotesis adalah melakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel (X) terhadap variabel terikat (Y)
7. Pembahasan merupakan tahap melakukan pembahasan mengenai hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan.
8. Kesimpulan adalah mengambil kesimpulan dari data-data yang diperoleh dari pembahasan hasil analisis data.
9. *Stop* adalah penyelesaian atau berakhirnya penelitian dilakukan dengan pemberian hasil penelitian.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengujian dan analisis statistik dalam penelitian ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari. Artinya semakin tinggi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan tingkat kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari.
- b. Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari. Artinya semakin baik kompensasi yang diberikan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari.
- c. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari. Artinya semakin tinggi tingkat motivasi yang dialami karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Sembilan Bintang Lestari.

### 5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pihak PT. Sembilan Bintang Lestari.
  - a. Gaya Kepemimpinan transformasional  
Pimpinan perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan dan mempertahankan perhatian dan pemberian motivasi kepada karyawan.
  - b. Kompensasi  
Perusahaan hendaknya tetap mempertahankan atau bahkan meningkatkan kompensasi yang diberikan pada karyawan, karena dengan kompensasi yang selama ini diberikan oleh perusahaan sudah dirasa mencukupi kebutuhan para karyawannya.

c. Motivasi

Perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan pemberian motivasi kepada para karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya lebih memperhatikan lagi variabel yang mungkin saja dapat mempengaruhi kinerja selain variabel yang diuji dalam penelitian ini.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Anorki Herian Dito. 2010. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi sebagai Intervening* (Skripsi). Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo.
- Aritonang, Keke.T. 2005. *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru Dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR*. Jurnal Pendidikan Penabur. No 4. Th IV. Jakarta.
- . 2004. *Manajemen Motivasi, Cetakan Kedua*. Jakarta: Grasindo.
- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industry Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. 2000. *Sikap Manusia : Teori dan Pengukuran*. Yogyakarta: Liberty.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1990. *Developing Transformational Leadership*. *Journal of European Industrial Training*. Vol 14, p. 21-27.
- Bhouno Agung Nugroho, SE, M.Si. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta :C.V. Andi Offset.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper dan Row Publishers.
- Dessler, Gary. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



Gujarati, Damodar. 2003. *Ekonometri Dasar*. Terjemahan: Sumarno Zain. Jakarta: Erlangga.

Frederrick, Herzberg, 2003. *Dasar-Dasar Manajemen*. Diterjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

-----, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke sembilan)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

-----, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

-----, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke enam belas)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Kuncoro, Mudrajat. 2007. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Mathis dan Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Emban Patria.

Moehriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.

Priyanto, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.

Robbins, Stepen. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.

-----, 2007. *Perilaku Organisasi*. Terj: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.

-----, 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.

Safaria, T. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha.

Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

-----, 2002. *Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya*. Cetakan Ketiga. Bandung: Mandar Maju.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

-----, 2005. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi ke-13. Bandung: Alfabeta.

-----, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Supranto, J. 2003. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Umar, Husein. 2007. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wutun, R.P. 2001. *“Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan*. Jakarta: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

## Lampiran 1

### Kuesioner Penelitian

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan pada PT. Sembilan Bintang Lestari Jember

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat kelulusan dan memperoleh gelar S1 jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner penelitian ini dengan baik. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sembilan Bintang Lestari Jember”**. Informasi yang Anda berikan untuk kepentingan terbatas, artinya hanya untuk penelitian saja.

Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya, serta dapat mendukung untuk kesuksesan penelitian saya ini. Dengan demikian, saya ucapkan terimakasih atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuisisioner ini.

Peneliti

Harish Fauzan Luthfi

**1. Identitas Responden**

- a. Nomor reponden : .....(diisi oleh peneliti)
- b. Jenis kelamin : (Pria/ Wanita)\* coret yang tidak perlu
- c. Usia : .....tahun
- d. Pendidikan : .....

**2. Petunjuk Pengisian**

- a. Isilah identitas Anda (identitas dijamin kerahasiaannya oleh peneliti).
- b. Beri jawaban dengan tanda  $\surd$  pada kolom yang sudah disediakan (1 nomor 1 jawaban).
- c. Beri jawaban yang sesuai dengan apa yang anda alami agar penelitian ini mendapatkan data yang valid.
- d. Pilihan jawaban terdiri dari:
  - SS : Sangat Setuju**
  - S : Setuju**
  - KS : Kurang Setuju**
  - TS : Tidak Setuju**
  - STS : Sangat Tidak Setuju**

**KUESIONER****A. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pemimpin saya mempengaruhi bawahan dengan cara berkomunikasi langsung					
2.	Pemimpin saya menghargai dan memperhatikan saya dalam bekerja					
3.	Pemimpin saya adalah orang yang selalu memberi motivasi					
4.	Pemimpin saya mendorong pemikiran baru dalam menyelesaikan tugas saya					

**B. Kompensasi (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Gaji yang diterima sesuai dengan harapan					
2	Insentif yang di berikan perusahaan sebanding dengan produktivitas kerja					
3	Fasilitas yang disediakan perusahaan sangat layak dan sesuai kebutuhan					
4	Upah yang diberikan perusahaan sebanding dengan waktu kerja					
5	Perusahaan memberikan asuransi sesuai harapan					



**C. Motivasi (X<sub>3</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya bekerja sesuai dengan standart yang diberikan perusahaan					
2	Saya merasa senang dalam bekerja					
3	Saya merasa berharga dalam bekerja					
4	Saya bekerja keras untuk perusahaan					
5	Saya tidak membutuhkan banyak pengawasan, karena saya bertanggung jawab dalam bekerja					

**D. Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya sudah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.					
2	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan.					
3	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.					
4	Saya bekerja secara efektif dan memanfaatkan segala sumber daya yang ada secara optimal.					
5	Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai prosedur dan jadwal yang telah ditentukan.					
6	Dalam bekerja, saya selalu aktif, bersemangat dan mampu bekerja sama antar rekan kerja.					

**Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden**

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)				
5	5	5	4	19
4	5	5	4	18
5	4	4	5	18
4	5	5	4	18
5	4	4	4	17
3	4	5	5	17
4	5	4	4	17
4	5	4	4	17
4	4	4	4	16
3	5	4	4	16
5	5	5	5	20
5	4	5	5	19
4	4	5	4	17
3	4	4	5	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
5	4	3	4	16
4	4	5	5	18
4	4	5	5	18
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	5	4	4	17
4	4	4	5	17
4	5	5	4	18
5	5	5	5	20
5	4	4	4	17
5	5	5	5	20
5	4	4	4	17
4	5	5	5	19
4	5	4	4	17
4	4	5	5	18
3	5	5	4	17
4	5	5	5	19
5	5	5	4	19
4	5	5	4	18
5	4	4	5	18

4	5	5	4	18
5	4	4	4	17
3	4	5	5	17
4	5	4	4	17
4	5	4	4	17

Kompensasi (X2)					
5	5	5	4	5	24
4	5	5	4	5	23
5	3	4	5	3	20
4	4	5	4	4	21
5	4	4	4	4	21
5	4	5	5	4	23
4	3	4	4	3	18
4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	5	22
3	4	4	4	4	19
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	5	4	4	21
5	5	4	5	5	24
5	4	4	4	4	21
4	4	4	5	4	21
5	5	5	4	5	24
4	4	5	5	4	22
4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	21
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	5	4	5	5	23
4	5	5	4	5	23
5	4	5	5	4	23
5	4	4	4	4	21
5	3	5	5	3	21
5	4	4	4	4	21
4	4	5	5	4	22
4	5	4	4	5	22
4	4	5	5	4	22
5	4	5	4	4	22

4	4	5	5	4	22
5	5	5	4	5	24
4	5	5	4	5	23
5	5	4	5	5	24
4	4	5	4	4	21
5	4	4	4	4	21
3	4	5	5	4	21
4	3	4	4	3	18
4	4	4	4	4	20

Motivasi ( X3 )					
5	5	4	5	5	24
5	5	4	4	5	23
4	4	5	5	4	22
5	5	4	4	5	23
4	4	4	5	4	21
4	5	5	3	4	21
5	4	4	4	5	22
5	4	4	4	5	22
4	4	4	4	4	20
5	4	4	3	5	21
5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	4	23
4	5	4	4	4	21
4	4	5	3	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	3	4	5	4	20
4	5	5	4	4	22
4	5	5	4	4	22
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
5	4	4	4	5	22
4	4	5	4	4	21
5	5	4	4	5	23
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	21
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	21

5	5	5	4	5	24
5	4	4	4	5	22
4	5	5	4	4	22
5	5	4	3	5	22
5	5	5	4	5	24
5	5	4	5	5	24
5	5	4	4	5	23
4	4	5	5	4	22
5	5	4	4	5	23
4	4	4	5	4	21
4	5	5	3	4	21
5	4	4	4	5	22
5	4	4	4	5	22

Kinerja Karyawan (Y)						
4	4	5	4	5	3	25
4	5	5	4	5	5	28
5	4	4	5	3	4	25
4	3	5	4	4	5	25
5	4	4	4	4	4	25
3	4	3	3	4	4	21
4	5	4	4	3	2	22
4	5	4	4	4	4	25
4	4	4	4	3	4	23
3	3	4	4	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	5	5	4	28
4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	5	5	5	26
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	4	3	4	21
4	4	5	5	4	5	27
4	4	5	5	5	4	27
5	5	5	5	5	4	29
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	5	3	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	3	3	4	22
4	5	5	4	5	5	28



5	5	5	3	5	5	28
5	4	4	4	4	4	25
5	5	3	4	5	3	25
3	4	4	4	4	4	23
4	5	5	5	4	4	27
4	3	4	4	3	4	22
4	4	5	5	4	4	26
3	5	3	4	3	5	23
4	5	5	5	4	5	28
4	4	5	4	5	3	25
4	5	5	4	5	5	28
5	4	4	5	3	4	25
4	3	5	4	4	5	25
5	4	4	4	4	4	25
3	4	5	3	4	4	23
4	5	4	4	3	2	22
4	5	4	4	4	4	25

**Lampiran 2**  
**Uji Validitas**

**X1**

**Correlations**

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1
x1.1	Pearson Correlation	1	-.018	-.067	.071	.519**
	Sig. (2-tailed)		.912	.672	.654	.000
	N	42	42	42	42	42
x1.2	Pearson Correlation	-.018	1	.350*	-.185	.479**
	Sig. (2-tailed)	.912		.023	.241	.001
	N	42	42	42	42	42
x1.3	Pearson Correlation	-.067	.350*	1	.400**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.672	.023		.009	.000
	N	42	42	42	42	42
x1.4	Pearson Correlation	.071	-.185	.400**	1	.540**
	Sig. (2-tailed)	.654	.241	.009		.000
	N	42	42	42	42	42
x1	Pearson Correlation	.519**	.479**	.711**	.540**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	
	N	42	42	42	42	42

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**X2**

**Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2
x2.1	Pearson Correlation	1	.140	.057	.108	.140	.467**
	Sig. (2-tailed)		.376	.720	.496	.376	.002
	N	42	42	42	42	42	42
x2.2	Pearson Correlation	.140	1	.261	.044	1.000**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.376		.095	.784	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42
x2.3	Pearson Correlation	.057	.261	1	.249	.261	.548**
	Correlation						

	Sig. (2-tailed)	.720	.095		.111	.095	.000
	N	42	42	42	42	42	42
x2.4	Pearson Correlation	.108	.044	.249	1	.044	.412**
	Sig. (2-tailed)	.496	.784	.111		.784	.007
	N	42	42	42	42	42	42
x2.5	Pearson Correlation	.140	1.000**	.261	.044	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.376	.000	.095	.784		.000
	N	42	42	42	42	42	42
x2	Pearson Correlation	.467**	.831**	.548**	.412**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.007	.000	
	N	42	42	42	42	42	42

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### X3

#### Correlations

	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3	
x3.1	Pearson Correlation	1	.350*	-.185	-.018	1.000**	.710**
	Sig. (2-tailed)		.023	.241	.912	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42
x3.2	Pearson Correlation	.350*	1	.400**	-.067	.350*	.684**
	Sig. (2-tailed)	.023		.009	.672	.023	.000
	N	42	42	42	42	42	42
x3.3	Pearson Correlation	-.185	.400**	1	.071	-.185	.373*
	Sig. (2-tailed)	.241	.009		.654	.241	.015
	N	42	42	42	42	42	42
x3.4	Pearson Correlation	-.018	-.067	.071	1	-.018	.410**
	Sig. (2-tailed)						

	Sig. (2-tailed)	.912	.672	.654		.912	.007
	N	42	42	42	42	42	42
	Pearson Correlation	1.000**	.350*	-.185	-.018	1	.710**
x3.5	Sig. (2-tailed)	.000	.023	.241	.912		.000
	N	42	42	42	42	42	42
	Pearson Correlation	.710**	.684**	.373*	.410**	.710**	1
x3	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.015	.007	.000	
	N	42	42	42	42	42	42

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Y

### Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y
	Pearson Correlation	1	.354*	.379*	.405**	.237	-.009	.597**
y1	Sig. (2-tailed)		.021	.013	.008	.131	.953	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42
	Pearson Correlation	.354*	1	.249	.206	.372*	-.071	.537**
y2	Sig. (2-tailed)	.021		.112	.191	.015	.656	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42
	Pearson Correlation	.379*	.249	1	.541**	.542**	.353*	.799**
y3	Sig. (2-tailed)	.013	.112		.000	.000	.022	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42
	Pearson Correlation	.405**	.206	.541**	1	.246	.259	.664**
y4	Sig. (2-tailed)	.008	.191	.000		.116	.098	.000

	N	42	42	42	42	42	42	42
	Pearson Correlation	.237	.372*	.542**	.246	1	.300	.723**
y5	Sig. (2-tailed)	.131	.015	.000	.116		.054	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42
	Pearson Correlation	-.009	-.071	.353*	.259	.300	1	.512**
y6	Sig. (2-tailed)	.953	.656	.022	.098	.054		.001
	N	42	42	42	42	42	42	42
	Pearson Correlation	.597**	.537**	.799**	.664**	.723**	.512**	1
Y	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	42	42	42	42	42	42	42

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



### Lampiran 3

#### Uji Reliabilitas

X1

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.687	5

X2

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	6

X3

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	6

Y

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	7

**Lampiran 4  
Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.55808476
	Absolute	.108
Most Extreme Differences	Positive	.071
	Negative	-.108
Kolmogorov-Smirnov Z		.703
Asymp. Sig. (2-tailed)		.706

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Lampiran 5

#### Analisis Regresi Linier Berganda

##### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,748 <sup>a</sup>	,560	,518	,694

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,938	5,317		,365	,718
	x1	,836	,263	,424	3,171	,003
	x2	,421	,122	,444	3,446	,002
	x3	,361	,170	,329	2,131	,041

a. Dependent Variable: y

### Lampiran 6

### Uji Mutikolinieritas

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,938	5,317		,365	,718		
	x1	,836	,263	,424	3,171	,003	,771	1,297
	x2	,421	,122	,444	3,446	,002	,830	1,205
	x3	-,361	,170	-,289	-2,131	,041	,751	1,332

a. Dependent Variable: y

## Lampiran 7

### Uji Heteroskedastisitas

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4,609	3,332		-1,383	,176		
	X1	,152	,165	,179	,922	,363	,771	1,297
	X2	,060	,077	,147	,788	,437	,830	1,205
	X3	,066	,106	,121	,618	,541	,751	1,332

a. Dependent Variable: RES\_2